

**Hochschullehrgang
Mittleres Management an Schulen
(15 ECTS-Anrechnungspunkte)**

Studienkennzahl: 711 184

Curriculum

Pädagogische Hochschule OÖ
Kaplanhofstraße 40
4020 Linz

Inhaltsverzeichnis

Zeitliche Struktur	S. 4
Zulassungsvoraussetzungen	S. 4
Kurzbeschreibung	S. 4
Ziel(e)	S. 4
Inhalte	S. 5
Kompetenzen	S. 5
Modulraster	S. 6
Modulübersicht	S. 8
Modulbeschreibungen	S. 13
Literatur	S. 29
Prüfungsordnung	S. 31

Angaben zum Curriculum

Studienkennzahl:

Inkrafttreten:

Allfällige Übergangsbestimmungen:

Geplanter Beginn: 01.10.2026

LG öffentlichen Rechts

Curriculum Version:

Neueinreichung

Beschlussfassung und Kenntnisaufnahmen:

Datum der Beschlussfassung durch das Hochschulkollegium der PH OÖ: 16.04.2026

Datum der Genehmigung durch das Rektorat der PH OÖ: 18.6.2026

Datum der Kenntnisaufnahme durch den Hochschulrat der PH OÖ: 18.06.2026

Datum der Genehmigung durch das zuständige Regierungsmitglied (ab 30 ECTS-AP):

Bedarf: Die qualitätsvolle Gestaltung und Entwicklung von Schule und Unterricht in der Funktion als Qualitäts-Schulkoordinator*in (Q-SK) aller Schularten, Lerndesigner*in der Mittelschule, Mitglied des pädagogisch-administrativen Personals und/oder Mitglied von Steuergruppen/Schulentwicklungsteams erfordern u.a. Kenntnisse aus den Bereichen Schulentwicklung, Leadership und Management (Gestaltung von Schulentwicklungsprozessen, Qualitätsmanagement), eine Auseinandersetzung mit der eigenen Rolle bzw. Funktion, wie auch die Aneignung geeigneter Methoden und Instrumente. Mit diesem Hochschullehrgang können sich interessierte Lehrpersonen für eine Position im „Mittleren Management“ einer Schule qualifizieren, dessen Ausweitung bildungspolitisch angekündigt wurde.

Reihungskriterien:

- Entsendung der nominierten Qualitäts-Schulkoordinator*in (Q-SK) durch die Schulleitung
- Datum der Anmeldung
- Zusammensetzung einer heterogenen Gruppe (Schultypen, Bildungsregionen)

Kontaktpersonen:

Hochschullehrgangsverantwortliche/r	
Vor- und Zuname, akad. Grad:	Verena Perna, Mag. ^a
Dienststelle:	Pädagogische Hochschule Oberösterreich
Institut:	
Telefon:	+43 732 74 70-7672
E-Mail:	verena.perna@ph-ooe.at
Ansprechperson für das zuständige Regierungsmitglied	
Vor- und Zuname, akad. Grad:	Anna Gruber, MA MEd
Dienststelle:	Pädagogische Hochschule Oberösterreich
Telefon:	+43 732 7470-7900
E-Mail:	anna.gruber@ph-ooe.at

Curriculum

Hochschullehrgangstitel: Mittleres Management an Schulen

Planende Einheit: Pädagogische Hochschule OÖ

Veranstaltende/s Institut/e:

Kooperationen mit externen Institutionen: --

Umfang und Dauer: 4 Semester

Zahl der Module: 5 Module

(vier Grundmodule + Wahl eines von sechs Vertiefungsmodulen)

/davon studienübergreifend: 0 (M- __, M - __ ...)

Zeitliche Struktur:

Semester: 4

Präsenzstundenanteil: 11,2 - 12,5 SWSt

(abhängig von der Wahl des Vertiefungsmoduls)

Zielgruppe/n:

Lehrer*innen aller Schularten

Schulischer Bereich: Primarstufe | Sek 1 | Sek 2

Lehrer/innenbildung (Train the Trainer):

Zulassungsvoraussetzungen:

Formale Voraussetzungen:

- Lehrer*innen im aktiven Dienstverhältnis
- mindestens 3 Dienstjahre

Eignungsfeststellungsverfahren:

- Mindestens 3 Dienstjahre
- Motivationsschreiben

Kurzbeschreibung:

Der Hochschullehrgang „Mittleres Management an Schulen“ richtet sich an Lehrpersonen aller Schularten, die an einer größeren Verantwortung für die Gestaltung, Qualitätssicherung und Entwicklung von Schule und Unterricht an ihrem Schulstandort/Cluster interessiert sind. Zu dieser mittleren Ebene können u.a. Qualitäts-Schulkoordinator*innen (Q-SK), Lerndesigner*innen, Mitglieder von Steuergruppen/Schulentwicklungsteams oder pädagogisch-administratives Personal gezählt werden, die in diesem Hochschullehrgang Kenntnisse aus den Bereichen Schulentwicklung, Leadership und Management erwerben, wie die Gestaltung von Schul- und Unterrichtsentwicklungsprozessen und QMS (Qualitätsmanagement in Schulen). Die verbindenden Elemente über die Grundmodule hinweg sind die Erarbeitung eines Portfolios und ein Austausch darüber in selbstorganisierten Peergruppen.

Ziel(e):

Der Hochschullehrgang zielt darauf ab, dass die Teilnehmer*innen das nötige Wissen und die Methodenkompetenz sowie die Handlungs- und Reflexionskompetenz aufbauen können, um die geforderten Aufgaben in der jeweiligen Rolle bzw. Funktion im „Mittleren Management“ am jeweiligen Schulstandort/Cluster erfüllen zu können. Dabei soll Sicherheit in der eigenen Rolle bzw. Funktion für die Gestaltung, Qualitätssicherung und Entwicklung von Schule und Unterricht geschaffen werden.

Inhalte:

Der Hochschullehrgang beinhaltet folgende Themenbereiche:

1. Rollen und Funktionen im „Mittleren Management“ als formale oder laterale Führungskraft im Shared Leadership (Teacher Leadership)
2. Schritte zur Entwicklung einer Lernenden Organisation (Team- und Entscheidungsstrukturen)
3. Schulentwicklung als Zusammenspiel von Organisationsentwicklung, Personalentwicklung und Unterrichtsentwicklung
4. Grundlagen von Kommunikation und Konfliktmanagement
5. Rechtliche und organisatorische Rahmenbedingungen für die Gestaltung von Schule und Unterricht
6. Das Qualitätsmanagementsystem in Schulen (QMS): Qualitätssicherung, Qualitätsentwicklung
7. Digitale Schulentwicklung
8. Planung und Durchführung von Schulentwicklungsprojekten (Projektmanagement, Prozessmanagement)
9. Systematische und evidenzorientierte Weiterentwicklung von Lehr- und Lernprozesse auf Basis aktueller Forschungsergebnisse
10. Beratung und Evaluation von Schulentwicklungsprozessen

Kompetenzen:

Die Absolvent*in kann

1. Die eigene Funktion im „Mittleren Management“ definieren und die eigene Rolle systemisch reflektierend gestalten, um Handlungsoptionen als formale oder laterale Führungskraft im Shared Leadership (Teacher Leadership) für den Schulstandort/Cluster zu erarbeiten (Grundmodul 1)
2. die notwendigen Schritte zur Entwicklung des eigenen Schulstandorts/Clusters in Richtung einer Lernenden Organisation identifizieren und Teamstrukturen aufbauen (Grundmodule 1 und 2)
3. das Zusammenspiel von Organisationsentwicklung, Personalentwicklung und Unterrichtsentwicklung für die Schulentwicklung am eigenen Standort verstehen und daraus Maßnahmen für das Erreichen von Schulentwicklungszielen ableiten (Grundmodul 2)
4. die Grundlagen von Kommunikation und Konfliktmanagement und des Umgangs mit Widerstand in Veränderungsprozessen kennenlernen und das eigene Verhalten diesbezüglich reflektieren (Grundmodul 3)
5. Rechtliche und organisatorische Rahmenbedingungen für die Gestaltung von Schule und Unterricht verstehen (Grundmodul 4)
6. Das Qualitätsmanagementsystem in Schulen (QMS) vertieft verstehen und die dazugehörigen Instrumente anwenden (Vertiefungsmodul „Qualitätsmanagement“)
7. Möglichkeiten für digitale Schulentwicklung erkennen und digitale Schulentwicklungsvorhaben planen und umsetzen (Vertiefungsmodul „digitale Schulentwicklung“)
8. Ein konkretes Schulentwicklungsprojekt am eigenen Schulstandort/Cluster durchführen (Vertiefungsmodul „Schulentwicklung in der Praxis“)
9. Lehr- und Lernprozesse systematisch und evidenzbasiert auf Grundlage aktueller Forschungsergebnisse für den Schulstandort/Cluster weiterentwickeln (Vertiefungsmodul „Unterrichtsentwicklung“).
10. Schulentwicklungsprozesse an anderen Standorten/Cluster beraten (Vertiefungsmodul „Schulentwicklungsberatung“)

Beurteilungsvoraussetzungen und Prüfungsbedingungen:

siehe angefügte Prüfungsordnung

Erwerbbarer formale Qualifikationen/Befähigungen: --

Abschlussdokument: Zeugnis

Akademische Bezeichnung / Akademischer Grad: --

Evaluation:

Die Evaluation erfolgt gemäß den Hochschullehrgangsbestimmungen der PH OÖ.

Modulraster

MODUL 1 (Grundmodul)			
3,00 ECTS-AP		2,00 SWSt	
3,00	0,00	0,00	0,00

MODUL 2 (Grundmodul)			
2,00 ECTS-AP		1,80 SWSt	
2,00	0,00	0,00	0,00

MODUL 3 (Grundmodul)			
2,00 ECTS-AP		1,80 SWSt	
2,00	0,00	0,00	0,00

MODUL 4 (Grundmodul)			
3,00 ECTS-AP		2,60 SWSt	
3,00	0,00	0,00	0,00

MODUL 5 (Vertiefung)			
5,00 ECTS-AP		3,80 SWSt	
5,00	0,00	0,00	0,00

MODUL 6 (Vertiefung)			
5,00 ECTS-AP		3,00 SWSt	
5,00	0,00	0,00	0,00

MODUL 7 (Vertiefung)			
5,00 ECTS-AP		4,30 SWSt	
4,50	0,00	0,50	0,00

MODUL 8 (Vertiefung)			
5,00 ECTS-AP		4,30 SWSt	
3,00	0,00	0,00	0,00

MODUL 9 (Vertiefung)			
5,00 ECTS-AP		3,80 SWSt	
3,00	0,00	0,00	0,00

MODUL 10 (Vertiefung)			
5,00 ECTS-AP		3,80 SWSt	
3,00	0,00	0,00	0,00

Summe ECTS-AP.:		15,00	
Summe SW St.:		11,2 - 12,5* SWSt	

*abhängig von der Wahl des Vertiefungsmoduls

Legende: (H)LGÜ (hochschul)lehrgangs übergreifendes Mo
 ECTS-AP European Credit WP Wahlpflichtmodul
 SWSt Semesterwochenstunde WM Wahlmodul
 KO Konversatorium PK Praktikum

BWG Bildungswissenschaften
 FW + FD Fachwissenschaften und Fachdidaktik
 PPS Pädagogisch Praktische Studien

(1 Semesterwochenstunde entspricht 15 Unterrichtseinheiten zu je 45 Minuten)

Semesterübersicht

Studienfachbereiche und european credits (ECTS-AP)				Semesterwochenstunden (1 SWSt. = 15 EH a 45 Min.)
Semester	BWG	FW + FD	PPS	Präsenzstudienanteile
1. Semester	4,50	0,00	0,00	3,30
2. Semester	5,50	0,00	0,00	4,90
3. Semester	2,50*	0,00	0,00*	2,15*
4. Semester	2,50*	0,00	0,00*	2,15*
Abschlussarbeit				0,00
Summen	15,00	0,00	0,00	12,50*

*abhängig von der Wahl des Vertiefungsmoduls (siehe Modulraster).

Modulübersicht

Modul 1	Studienfachbereiche und european credits (ECTS-AP)			LV-Art		Semesterwochenstunden (1 SWSt. = 15 EH a 45 Min.)	European credits (ECTS-AP)
Schule gestalten - Einführung	BWG	FW + FD	PPS	VO/SE/UE/EX	Semester	Präsenzstudienanteile	
Kick-Off Hochschullehrgang	1,50	0,00	0,00	UE	1	1,00	1,00
Einführung in das mittlere Management von Schulen	1,50	0,00	0,00	SE	1	1,00	2,00
Summen 1	3,00	0,00	0,00			2,00	3,00

Modul 2	Studienfachbereiche und european credits (ECTS-AP)			LV-Art		Semesterwochenstunden (1 SWSt. = 15 EH a 45 Min.)	European credits (ECTS-AP)
Schule gestalten – Veränderung an Schulen	BWG	FW + FD	PPS	VO/SE/UE/EX	Semester	Präsenzstudienanteile	
Veränderung an Schulen (<i>MOOC</i>)	1,50	0,00	0,00	SE	2	1,30 (0)*	1,50
Interaktionsorientierte Vertiefung zu Veränderung an Schulen	0,50	0,00	0,00	UE	2	0,50	0,50
Summen 2	2,00	0,00	0,00			1,80	2,00

Modul 3	Studienfachbereiche und european credits (ECTS-AP)			LV-Art		Semesterwochenstunden (1 SWSt. = 15 EH a 45 Min.)	European credits (ECTS-AP)
Schule gestalten – Kommunikation & Konflikt	BWG	FW + FD	PPS	VO/SE/UE/EX	Semester	Präsenzstudienanteile	
Kommunikation & Konflikt (MOOC)	1,50	0,00	0,00	SE	2	1,30 (O)*	
Interaktionsorientierte Vertiefung zu Kommunikation & Konflikt	0,50	0,00	0,00	UE	2	0,50	
Summen 3	2,00	0,00	0,00			1,80	

Modul 4	Studienfachbereiche und european credits (ECTS-AP)			LV-Art		Semesterwochenstunden (1 SWSt. = 15 EH a 45 Min.)	European credits (ECTS-AP)
Schule gestalten – Schulrecht und Organisation	BWG	FW + FD	PPS	VO/SE/UE/EX	Semester	Präsenzstudienanteile	
Organisation an Schulen (MOOC)	1,50	0,00	0,00	SE	1-2	1,30 (O)*	
Schulrecht (MOOC)	1,50	0,00	0,00	SE	1-2	1,30 (O)*	
Summen 4	3,00	0,00	0,00			2,60	

Modul 5	Studienfachbereiche und european credits (ECTS-AP)			LV-Art		Semesterwochenstunden (1 SWSt. = 15 EH a 45 Min.)	European credits (ECTS-AP)
WP Qualitätsmanag ement für Schulen	BWG	FW + FD	PPS	VO/SE/UE/EX	Semester	Präsenzstudienanteile	
Qualitätsmanagement (MOOC)	1,50	0,00	0,00	SE	3-4	1,30 (O)*	1,50
Projektmanagement und Schulentwicklungsplan	1,50	0,00	0,00	SE	3-4	1,00	1,50
Prozessmanagement und Q-Handbuch	0,75	0,00	0,00	SE	3-4	0,50	1,00
Datengestützte Schul- und Unterrichtsentwicklung	0,75	0,00	0,00	UE	3-4	0,50	0,50
Projektarbeit und - präsentation	0,50	0,00	0,00	UE	3-4	0,50	0,50
Summen 5	5,00	0,00	0,00			3,80	5,00

Modul 6	Studienfachbereiche und european credits (ECTS-AP)			LV-Art		Semesterwochenstunden (1 SWSt. = 15 EH a 45 Min.)	European credits (ECTS-AP)
WP Schul- entwicklung in der Praxis	BWG	FW + FD	PPS	VO/SE/UE/EX	Semester	Präsenzstudienanteile	
Einführung in die Praxis der Schulentwicklung	1,00	0,00	0,00	SE	3-4	0,50	1,00
Betreutes Schulentwicklungs- projekt	3,50	0,00	0,00	UE	3-4	2,00	3,50
Projektarbeit und - präsentation	0,50	0,00	0,00	UE	3-4	0,50	0,50
Summen 6	5,00	0,00	0,00			3,00	5,00

Modul 7	Studienfachbereiche und european credits (ECTS-AP)			LV-Art		Semesterwochenstunden (1 SWSt. = 15 EH a 45 Min.)	European credits (ECTS-AP)
WP Digitale Schul-entwicklung	BWG	FW + FD	PPS	VO/SE/UE/EX	Semester	Präsenzstudienanteile	
Pädagogische Steuerung (MOOC)	1,50	0,00	0,00	SE	3-4	1,30 (O)*	1,50
Digitale Personal- und Organisations-entwicklung	1,50	0,00	0,00	SE	3-4	1	1,50
Digitale Unterrichtsentwicklung	1,50	0,00	0,00	UE	3-4	1	1,00
Exkursion	0,00	0,00	0,50	EX	3-4	0,50	0,50
Projektarbeit und -präsentation	0,50	0,00	0,00	UE	3-4	0,50	0,50
Summen 7	4,50	0,00	0,50			4,30	5,00

Modul 8	Studienfachbereiche und european credits (ECTS-AP)			LV-Art		Semesterwochenstunden (1 SWSt. = 15 EH a 45 Min.)	European credits (ECTS-AP)
WP Unterrichts-entwicklung	BWG	FW + FD	PPS	VO/SE/UE/EX	Semester	Präsenzstudienanteile	
Pädagogische Steuerung (MOOC)	1,50	0,00	0,00	SE	3-4	1,30 (O)*	1,50
Praxismodelle und Rollen in der Unterrichtsentwicklung	1,50	0,00	0,00	SE	3-4	1	1,50
Datengestützte Schul- und Unterrichtsentwicklung	1,00	0,00	0,00	UE	3-4	1	1,00
Exkursion	0,00	0,00	0,50	EX	3-4	0,50	0,50
Projektarbeit und -präsentation	0,50	0,00	0,00	UE	3-4	0,50	0,50
Summen 8	5,00	0,00	0,00			4,30	5,00

Modul 9	Studienfachbereiche und european credits (ECTS-AP)			LV-Art		Semesterwochenstunden (1 SWSt. = 15 EH a 45 Min.)	European credits (ECTS-AP)
WP Schul- entwicklungs- beratung 1	BWG	FW + FD	PPS	VO/SE/UE/EX	Semester	Präsenzstudienanteile	
Qualitätsmanagement (MOOC)	1,50	0,00	0,00	SE	3-4	1,30 (O)*	1,50
Beratung in Bildungs- organisationen	1,50	0,00	0,00	SE	3-4	1,00	1,50
Gestaltung von Veränderungs- prozessen	1,50	0,00	0,00	SE	3-4	1,00	1,50
Exkursion: Job Shadowing	0,00	0,00	0,50	EX	3-4	0,50	0,50
Summen 9	4,50	0,00	0,50			3,80	5,00

Modul 10	Studienfachbereiche und european credits (ECTS-AP)			LV-Art		Semesterwochenstunden (1 SWSt. = 15 EH a 45 Min.)	European credits (ECTS-AP)
WP Schul- entwicklungs- beratung 2	BWG	FW + FD	PPS	VO/SE/UE/EX	Semester	Präsenzstudienanteile	
Pädagogische Steuerung (MOOC)	1,50	0,00	0,00	SE	3-4	1,30 (O)*	1,50
Struktur von Schulentwicklungs- prozessen	1,50	0,00	0,00	SE	3-4	1,00	1,50
Reflexion und Evaluation von Schulentwicklungs- prozessen	1,50	0,00	0,00	SE	3-4	1,00	1,50
Projektarbeit und - präsentation	0,50	0,00	0,00	SE	3-4	0,50	0,50
Summen 10	5,00	0,00	0,00			3,80	5,00

*(O): Online

Modulbeschreibungen

Modulbeschreibung – Modul 1					
Kurzzeichen: GM1			Modulthema: Schule gestalten - Einführung		
Hochschullehrgang: Mittleres Management an Schulen			Modulverantwortliche/r: NN		
Semester: 1. Semester					ECTS-AP: 3
Dauer und Häufigkeit des Angebots: 1 x pro Hochschullehrgang			Niveaustufe (Studienabschnitt):		
Kategorie:					
☒	Basismodul	☐	Aufbaumodul		
☒	Pflichtmodul	☐	Wahlpflichtmodul	☐	Wahlmodul
Verbindung zu anderen Modulen:					
Bei studienübergreifenden Modulen:					
Studienkennzahl:		Hochschullehrgang /Studiengang:		Modulkurzzeichen:	
Voraussetzungen für die Teilnahme: siehe Zulassungsvoraussetzungen					
Bildungsziel: Die Teilnehmer*innen haben Grundkenntnisse zu Schulentwicklung, zu systemtheoretischen Ansätzen, zum Qualitätsmanagementsystem für Schulen (QMS) sowie über das Konzept der Schule als Lernende Organisation und die Rollen bzw. Funktionen der verschiedenen Akteur*innen im System erworben.					
Bildungsinhalte: • Grundkenntnisse über Schulentwicklung (Organisationsentwicklung, Personalentwicklung und Unterrichtsentwicklung) • Konzept der Lernenden Organisation • Aufgabenprofile von Mitgliedern des „Mittleren Managements“ an Schulen: Qualitäts-Schulkoordinator*innen, Lerndesigner*innen in der Mittelschule, Mitglieder von Steuergruppen, pädagogisch-administratives Personal, ... • Formale und laterale Führung (Teacher Leadership): systemisches Denken und Handeln im Shared Leadership • Gestaltung von Teamstrukturen an der Schule • Qualitätsrahmen für Schulen • Grundstruktur von QM-Systemen, des Qualitätsmanagementsystems in Schulen (QMS) und von Evaluationsabläufen • Grundkenntnisse der Phasen der Schulentwicklung sowie der Planung von Veränderungsprozessen, Evaluationen und Rückmeldungen • Methoden und Instrumente des QM und der Evaluation • Einführung in die datengestützte Schul- und Unterrichtsentwicklung • Moderationsmethoden für Klein- und Großgruppen					

Zertifizierbare (Teil-)Kompetenzen: Die Teilnehmer*innen können ... • Drei-Wege-Modell der Schulentwicklung (OE, PE und UE) nach Rolff verstehen und Zuständigkeiten an Schulen/Clustern dafür identifizieren. • Aufgaben der Mitglieder des „Mittleren Managements“ unterscheiden. • systemtheoretische Erkenntnisse für die Schulentwicklung nachvollziehen. • Qualitätsrahmen für Schulen mit seinen Dimensionen, Bereichen und Kriterien verstehen und daraus Ziele und Maßnahmen für die Schulentwicklung ableiten. • notwendige Schritte zur Entwicklung von Schule in Richtung Lernender Organisation identifizieren. • notwendige Teamstrukturen für Schulentwicklung andenken. • eine grobe Prozessarchitektur für Schulentwicklungsvorhaben planen. • Datenquellen für Schul- und Unterrichtsentwicklung identifizieren und nutzbar machen. • geeignete Moderationsmethoden für die Arbeit in Klein- und Großgruppen nennen.
Literatur: Wird von den Lehrenden zu Beginn der Lehrveranstaltungen aktuell bekannt gegeben
Lehr- und Lernformen: Input, Übungen, seminaristisches Arbeiten, Einzel-, Partner- und Gruppenarbeiten, kritische Reflexion und Diskussion im Plenum und in Kleingruppen, Moderationsmethoden wie Open Space, World Café, Rating Konferenz
Beurteilung: Einzelbeurteilung von Lehrveranstaltungen: Beschreibung der Anforderungen und der Beurteilungsart wird zu Beginn der LV in PH-Online veröffentlicht
Beurteilungsart: mit/ohne Erfolg teilgenommen
Sprache(n): Deutsch, Englisch

Modulbeschreibung – Modul 2					
Kurzzeichen: GM2			Modulthema: Schule gestalten – Veränderung an Schulen		
Hochschullehrgang: Mittleres Management an Schulen			Modulverantwortliche/r: NN		
Semester: 2. Semester					ECTS-AP: 2
Dauer und Häufigkeit des Angebots: 1 x pro Hochschullehrgang			Niveaustufe (Studienabschnitt):		
Kategorie:					
☒	Basismodul	☐	Aufbaumodul		
☒	Pflichtmodul	☐	Wahlpflichtmodul	☐	Wahlmodul
Verbindung zu anderen Modulen:					
Bei studienübergreifenden Modulen:					

Studienkennzahl:	Hochschullehrgang /Studiengang:	Modulkurzzeichen:
Voraussetzungen für die Teilnahme: siehe Zulassungsvoraussetzungen		
Bildungsziel: Die Teilnehmer*innen haben Grundkenntnisse zum Management von Veränderungsprozessen für die Schulentwicklung (Organisations-, Personal- und Unterrichtsentwicklung) erworben.		
Bildungsinhalte: • Schule als Organisation • Dreieck der Organisationsentwicklung: Strategie, Struktur und Kultur • Verständnis von Schulentwicklung als Zusammenspiel von Organisations-, Personal- und Unterrichtsentwicklung • Rollen in der Schulentwicklung und der SE-Beratung • Schulentwicklung als kontinuierlicher Prozess (Analyse, Planung, Umsetzung, Evaluierung) • Unterstützungsmöglichkeiten bei Schulentwicklungsprozessen • Organisationales Lernen als kontinuierlicher Prozess der Entwicklung • Bedeutung und Methoden zur Förderung einer lernenden Organisation • Zusammenspiel und Wechselwirkungen von Individuum, Team und Organisation • Teamstrukturen in der jeweiligen Schulart aufbauen • Grundlagen der Veränderung und Überblick über Methoden der Veränderung • Grundlagen des Qualitätsmanagements und des Projektmanagements • Instrumente aus dem Qualitätsmanagementsystem für Schulen (QMS) sowie aus dem Projektmanagement • Analyse von Best Practice Beispielen		
Zertifizierbare (Teil-)Kompetenzen: Die Teilnehmer*innen ... • können das Dreieck der Organisationsentwicklung nutzen, um strategische Schulziele zu setzen und deren Umsetzung aus ihrer Rolle heraus mitzugestalten. • verstehen Schulentwicklungsprozesse als kontinuierlichen Zyklus. • kennen Unterstützungsmöglichkeiten für Schulentwicklungsprozesse und können diese abrufen. • verstehen die Bedeutung einer lernenden Organisation und können Methoden zur Förderung von Innovationskultur und kontinuierlichem Lernen anwenden. • wissen um zentrale Aspekte in der Gestaltung von Veränderung Bescheid. • verfügen über Instrumente und Tools, um Veränderung zu gestalten. • kennen die Grundlagen und Instrumente des Projektmanagements. • übertragen das im Modul erworbene Wissen auf praxisnahe Fallbeispiele. • verstehen den Einfluss von Partizipation auf Schulkultur und auf die Lernbedingungen für Schüler*innen. • haben Strategien entwickelt, um partizipative Prozesse in der Schule zu stärken.		
Literatur: Wird von den Lehrenden zu Beginn der Lehrveranstaltungen aktuell bekannt gegeben		
Lehr- und Lernformen: Input, Übungen, Blended Learning, seminaristisches Arbeiten, Einzel-, Partner- und Gruppenarbeiten, kritische Reflexion und Diskussion im Plenum und in Kleingruppen, Literatur- und Internetrecherche		
Beurteilung: Einzelbeurteilung von Lehrveranstaltungen: Beschreibung der Anforderungen und der Beurteilungsart wird zu Beginn der LV in PH-Online veröffentlicht		

Beurteilungsart: mit/ohne Erfolg teilgenommen
Sprache(n): Deutsch, Englisch

Modulbeschreibung – Modul 3					
Kurzzeichen: GM3			Modulthema: Schule gestalten – Kommunikation & Konflikt		
Hochschullehrgang: Mittleres Management an Schulen			Modulverantwortliche/r: NN		
Semester: 2. Semester				ECTS-AP: 2	
Dauer und Häufigkeit des Angebots: 1 x pro Hochschullehrgang			Niveaustufe (Studienabschnitt):		
Kategorie:					
☒	Basismodul	☐	Aufbaumodul		
☒	Pflichtmodul	☐	Wahlpflichtmodul	☐	Wahlmodul
Verbindung zu anderen Modulen:					
Bei studienübergreifenden Modulen:					
Studienkennzahl:		Hochschullehrgang /Studiengang:		Modulkurzzeichen:	
Voraussetzungen für die Teilnahme: siehe Zulassungsvoraussetzungen					
Bildungsziel: Die Teilnehmer*innen haben Kenntnisse zu Grundlagen von Kommunikation und Konfliktmanagement im Schulkontext und zum Umgang mit Widerstand erworben sowie das eigene Kommunikationsverhalten in unterschiedlichen Situationen reflektiert und geschärft.					
Bildungsinhalte: • Grundmodelle der Kommunikation • Reflexion des eigenen Kommunikationsstils zur Weiterentwicklung der persönlichen Kommunikationskompetenz • Reflexion der eigenen Triggerthemen und Entwicklung von Lösungsstrategien • Feedback als Lernchance • Kommunikationsstrukturen an der Schule innerhalb des Kollegiums und der an der Schule Beschäftigten, mit Eltern und Schüler/innen • Grundelemente effektiver Sitzungsgestaltung • Begriffsbestimmung Konfliktmanagement • Konstruktivismus und Konflikte • Unterscheidung zwischen verschiedenen Konfliktarten • Rollen im Konflikt • Konfliktlösungsmodelle • Eskalationsstufen nach Glasl					

• Umgang mit Widerstand • Reflexion des eigenen Konfliktverhaltens
Zertifizierbare (Teil-)Kompetenzen: Die Teilnehmer*innen... • verstehen den Zusammenhang zwischen Wahrnehmung und individueller Wirklichkeitskonstruktion und deren Einfluss auf die Kommunikation. • stärken ihre Kommunikationsfähigkeiten und können reflektiert auf Gesprächssituationen reagieren. • verstehen Feedback als Lernchance. • erkennen relevante Kommunikationsstrukturen für die Schule. • verstehen den Begriff „Konflikt“ und wie unterschiedliche Wahrnehmungen und subjektive Realitäten (Konstruktivismus) Konflikte beeinflussen. • können zwischen verschiedenen Arten von Konflikten differenzieren. • kennen verschiedene Konflikttypen und Rollenmodelle. • kennen Eskalationsstufen von Konflikten und können einschätzen, in welcher Phase sich ein Konflikt befindet, um gezielt deeskalierend einzugreifen. • verstehen den konstruktiven Umgang mit Widerständen, um mit Widerstand zu arbeiten, anstatt ihn zu bekämpfen. • können ihr Konfliktverhalten reflektieren und persönliche Reaktionsmuster in Konfliktsituationen erkennen.
Literatur: Wird von den Lehrenden zu Beginn der Lehrveranstaltungen aktuell bekannt gegeben
Lehr- und Lernformen: Input, Übungen, Blended Learning, seminaristisches Arbeiten, Einzel-, Partner- und Gruppenarbeiten, kritische Reflexion und Diskussion im Plenum und in Kleingruppen, Literatur- und Internetrecherche
Beurteilung: Einzelbeurteilung von Lehrveranstaltungen: Beschreibung der Anforderungen und der Beurteilungsart wird zu Beginn der LV in PH-Online veröffentlicht
Beurteilungsart: mit/ohne Erfolg teilgenommen
Sprache(n): Deutsch, Englisch

Modulbeschreibung – Modul 4				
Kurzzeichen: GM4		Modulthema: Schule gestalten – Schulrecht und Organisation		
Hochschullehrgang: Mittleres Management an Schulen		Modulverantwortliche/r: NN		
Semester: 1. Semester			ECTS-AP: 3	
Dauer und Häufigkeit des Angebots: 1 x pro Hochschullehrgang		Niveaustufe (Studienabschnitt):		
Kategorie:				
☒	Basismodul	☐	Aufbaumodul	

☒	Pflichtmodul	☐	Wahlpflichtmodul	☐	
Verbindung zu anderen Modulen:					
Bei studienübergreifenden Modulen:					
Studienkennzahl:		Hochschullehrgang /Studiengang:		Modulkurzzeichen:	
Voraussetzungen für die Teilnahme: siehe Zulassungsvoraussetzungen					
Bildungsziel: Die Teilnehmer*innen haben organisatorisches und rechtliches Wissen erworben, um schulische Prozesse systematisch, effizient und qualitätsvoll mitzugestalten.					
Bildungsinhalte: • Zusammenhang von Strategie und Struktur • Einleitung zur Organisationsbetrachtung • Aufbauorganisation von Schule • Unterschied zwischen Projekten und Prozessen • Prozesse der Schule und Prozesse zur Bildungsdirektion • Q-Handbuch: Schulprozesse dokumentieren • Prozessanalyse zur Effizienz- und Qualitätsverbesserung • Schulorganisation: Lehrfächerverteilung, Schulverwaltungssysteme • Steuern mit Kennzahlen • Strategisches Controlling: Schulmonitor • Operatives Controlling: Ressourcenbewirtschaftung & Abrechnung • Finanzielle Grundlagen • Leitungsaufgaben aller Schularten • Prozesse und Spezifika der jeweiligen Schulart • Sachaufwand in der jeweiligen Schulart • Schulorganisationsgesetz: Aufbau und Struktur des österreichischen Schulsystems • Schulunterrichtsgesetz: Rechte und Pflichten aller Akteur/innen; SGA, Schulforum und Schulpartner • Schulpflichtgesetz: Allgemeine Schulpflicht und Berufsschulpflicht, der häusliche Unterricht, Strafbestimmungen					
Zertifizierbare (Teil-)Kompetenzen: Die Teilnehmer*innen... • kennen den Unterschied zwischen permanenten Teams und Projektteams. • können die spezifischen Merkmale und Aufgaben ihrer Schulart erläutern. • wissen über die organisatorischen Grundlagen der jeweiligen Schulart Bescheid. • können die Prozesse ihrer Schulart zu analysieren, um ihre Qualität und Effizienz zu steigern. • kennen die gängigen Verwaltungssysteme. • verstehen, wie der Sachaufwand in Schulen verwaltet wird. • kennen den Aufbau des österreichischen Schulsystems. • verstehen die Rechte und Pflichten schulischer Akteur/innen. • kennen die rechtlichen Grundlagen der Aufsichtspflicht, der Erziehungsmittel sowie der Erziehungsmaßnahmen. • verstehen die rechtlichen Vorgaben zur Leistungsfeststellung und Leistungsbeurteilung. • kennen die rechtlichen Grundlagen zur Schulpflicht und zum häuslichen Unterricht. • wissen über Maßnahmen zur Vermeidung von Schulpflichtverletzungen Bescheid und kennen die Strafbestimmungen.					
Literatur: Wird von den Lehrenden zu Beginn der Lehrveranstaltungen aktuell bekannt gegeben					

Lehr- und Lernformen: Input, Übungen, Blended Learning, seminaristisches Arbeiten, Einzel-, Partner- und Gruppenarbeiten, kritische Reflexion und Diskussion im Plenum und in Kleingruppen, Literatur- und Internetrecherche
Beurteilung: Einzelbeurteilung von Lehrveranstaltungen: Beschreibung der Anforderungen und der Beurteilungsart wird zu Beginn der LV in PH-Online veröffentlicht
Beurteilungsart: mit/ohne Erfolg teilgenommen
Sprache(n): Deutsch, Englisch

Modulbeschreibung – Modul 5					
Kurzzeichen: WPM 5			Modulthema: Qualitätsmanagement in Schulen		
Hochschullehrgang: Mittleres Management an Schulen			Modulverantwortliche/r: NN		
Semester: 3. + 4. Semester				ECTS-AP: 5	
Dauer und Häufigkeit des Angebots: 1 x pro Hochschullehrgang			Niveaustufe (Studienabschnitt):		
Kategorie:					
☐	Basismodul	☒	Aufbaumodul		
☐	Pflichtmodul	☒	Wahlpflichtmodul	☐	Wahlmodul
Verbindung zu anderen Modulen:					
Bei studienübergreifenden Modulen:					
Studienkennzahl:		Hochschullehrgang /Studiengang:		Modulkurzzeichen:	
Voraussetzungen für die Teilnahme: siehe Zulassungsvoraussetzungen					
Bildungsziel: Die Teilnehmer*innen können die Aufgaben für die schulische Qualitätssicherung und -entwicklung in der Rolle als Qualitäts-Schulkoordinator*in oder Mitglied von Steuergruppen zweckdienlich und effizient ausführen. Sie können ihre jeweilige Rolle reflektieren und derart gestalten, dass sie diese nachhaltig und mit hoher Arbeitszufriedenheit ausfüllen.					
Bildungsinhalte: • Vertiefung zu Sinn und Zweck sowie Besonderheiten schulischer QM-Systeme • Vertiefende Arbeit mit dem Qualitätsrahmen (QR) für Schulen • Schulinterne Qualitätseinschätzung • QMS-Modell: Funktion, Ziele, Akteur*innen; Qualitätskreislauf; Aufgabenprofile (SL, Q-SK, Lehrenden-Teams, einzelne Lehrende)					

• Vertiefung Instrumente des QMS (Schule, Team, Lehrende): Pädagogische Leitvorstellungen (PLV), Schulentwicklungsplan (SEP), Q-Handbuch, Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräch (BZG), Fort- und Weiterbildungsplanung etc. • Moderationstechniken zur Konferenzgestaltung und zu ergebnisorientierten Teamsitzungen • Einführung in das Projektmanagement unter Berücksichtigung der Prozessdimension von Projekten. • Vertiefung grundlegender Kenntnisse des Teambuildings und der Entwicklung von Lehrenden-Teams für die Qualitätsarbeit. • Anleitung zum Aufbau „professioneller Communities“ • Vertiefung in die datengestützte Schul- und Unterrichtsentwicklung • Interne Evaluation und Feedback • Externe Schulevaluation • Bildungsmonitoring/BILIS	
Zertifizierbare (Teil-)Kompetenzen: Die Teilnehmer*innen ... • verstehen den Sinn und Zweck von QM-Systemen und Anforderungen an die schulische Qualitätssicherung und –entwicklung. • können den QR für Schulen für die Qualitätsarbeit nutzen. • kennen das QMS-Modell und seine Bedeutung für die systematische Qualitätsentwicklung. • kennen Rollen und Aufgaben im QMS und können nützliche Teamstrukturen einführen. • können den Qualitätskreislauf für kontinuierliche Verbesserungsprozesse an der Schule anwenden und Teamsitzungen hierfür moderieren. • kennen die PLV als Orientierungsinstrument für die pädagogische Ausrichtung der Schule. • kennen Aufbau, Inhalt und Nutzen des Schulentwicklungsplans. • kennen Aufbau und Nutzen eines Q-Handbuchs als Instrument für professionelles Dokumenten- und Prozessmanagement. • kennen die Fort- und Weiterbildungsplanung sowie die Instrumente für Lehrenden-Teams und Lehrende • kennen die Bedeutung von interner Schulevaluation und Feedback. • wissen über externe Schulevaluation und deren Bedeutung Bescheid. • können Daten für die strategische Schulentwicklung nutzen.	
Literatur: Wird von den Lehrenden zu Beginn der Lehrveranstaltungen aktuell bekannt gegeben	
Lehr- und Lernformen: Input, Übungen, Blended Learning, seminaristisches Arbeiten, Einzel-, Partner- und Gruppenarbeiten, kritische Reflexion und Diskussion im Plenum und in Kleingruppen, Moderationsmethoden für Groß- und Kleingruppen, Literatur- und Internetrecherche	
Beurteilung: Einzelbeurteilung von Lehrveranstaltungen: Beschreibung der Anforderungen und der Beurteilungsart wird zu Beginn der LV in PH-Online veröffentlicht	
Beurteilungsart: mit/ohne Erfolg teilgenommen	
Sprache(n): Deutsch, Englisch	

Modulbeschreibung – Modul 6	
Kurzzeichen: WPM 6	Modulthema: Schulentwicklung in der Praxis

Hochschullehrgang: Mittleres Management an Schulen		Modulverantwortliche/r: NN			
Semester: 3. + 4. Semester					ECTS-AP: 5
Dauer und Häufigkeit des Angebots: 1 x pro Hochschullehrgang		Niveaustufe (Studienabschnitt):			
Kategorie:					
☐	Basismodul	☒	Aufbaumodul		
☐	Pflichtmodul	☒	Wahlpflichtmodul	☐	Wahlmodul
Verbindung zu anderen Modulen:					
Bei studienübergreifenden Modulen:					
Studienkennzahl:		Hochschullehrgang /Studiengang:		Modulkurzzeichen:	
Voraussetzungen für die Teilnahme: siehe Zulassungsvoraussetzungen Eigene Mitarbeit an einem SE-Projekt an der eigenen Schule im Zeitraum des Moduls (als SL, QSK, Steuergruppenmitglied, Projektgruppenleitung/-mitglied, ...)					
Bildungsziel: Die Teilnehmer*innen haben im Rahmen ihrer Mitarbeit an einem Schulentwicklungsprojekt ihr Wissen und ihre Vorerfahrungen vertieft. Sie haben ihre eigene Rolle und Funktion sowie die anderer Teammitglieder reflektiert. Sie haben soziale Phänomene in Veränderungsprozessen wie z.B. Widerstand und Konflikte erlebt und sie bearbeitet. Diese Erfahrungen haben sie in der Lehrgangsgruppe und mit erfahrenen Schulentwicklungsberater*innen reflektiert. Sie haben somit ihre Kompetenzen als Schulentwickler*in vertieft und erweitert.					
Bildungsinhalte: • Lernende Organisation in der Praxis der Schulentwicklung: Steuergruppen, Teambildung, Projekt- und Prozessmanagement, Veränderungskompetenz, Führungshandeln • Phänomene in Veränderungsprozessen: Widerstand, Konflikte, Kommunikation, Lernprozesse, soziale Prozesse, Gruppendynamik • Reflexion von Teamentwicklungsprozessen, Rollen und Funktionen in Projekten • Praxis der Datengestützten Schul- und Unterrichtsentwicklung (DSU) • Moderation von Sitzungen, Konferenzen, Workshops • QMS und seine Instrumente als Unterstützungswerkzeuge nachhaltiger, effizienter und effektiver Schulentwicklung • Qualitätskreislauf, Demingkreis, PDCA-Zyklus • Schulentwicklungsberatung als Unterstützungssystem • Evaluation und Feedback in Schulentwicklungsprozessen					
Zertifizierbare (Teil-)Kompetenzen: Die Teilnehmer*innen können ... • Schulentwicklungsprojekte planen und durchführen. • Rollen und Funktionen systemisch reflektieren. • Mit Phänomenen in Veränderungsprozessen wie Widerstand und Konflikten umgehen und diese produktiv nutzen. • Teamentwicklungsprozesse anstoßen.					

• Datengestützt Entscheidungen für die Schul- und Unterrichtsentwicklung treffen. • Sitzungen, Konferenzen und Workshops moderieren. • Die QMS-Instrumente effektiv einsetzen. • Den Qualitätskreislauf als Lernkreislauf verstehen und anwenden. • Feedback- und Evaluationsinstrumente in Schulentwicklungsprozessen einsetzen.
Literatur: Wird von den Lehrenden zu Beginn der Lehrveranstaltungen aktuell bekannt gegeben
Lehr- und Lernformen: Input, Übungen, Blended Learning, seminaristisches Arbeiten, Einzel-, Partner- und Gruppenarbeiten, eigenes Projekt durchführen, Literatur- und Internetrecherche, Exkursionen: Beobachtung und Reflexion, Begleitung, Beratung, Feedback
Beurteilung: Einzelbeurteilung von Lehrveranstaltungen: Beschreibung der Anforderungen und der Beurteilungsart wird zu Beginn der LV in PH-Online veröffentlicht
Beurteilungsart: mit/ohne Erfolg teilgenommen
Sprache(n): Deutsch, Englisch

Modulbeschreibung – Modul 7					
Kurzzeichen: WPM 7			Modulthema: Digitale Schulentwicklung		
Hochschullehrgang: Mittleres Management an Schulen			Modulverantwortliche/r: NN		
Semester: 3. und 4. Semester				ECTS-AP: 5	
Dauer und Häufigkeit des Angebots: 1 x pro Hochschullehrgang			Niveaustufe (Studienabschnitt):		
Kategorie:					
☐	Basismodul	☒	Aufbaumodul		
☐	Pflichtmodul	☒	Wahlpflichtmodul	☐	Wahlmodul
Verbindung zu anderen Modulen:					
Bei studienübergreifenden Modulen:					
Studienkennzahl:		Hochschullehrgang /Studiengang: Mittleres Management an Schulen		Modulkurzzeichen:	
Voraussetzungen für die Teilnahme: siehe Zulassungsvoraussetzungen					
Bildungsziel: Die Teilnehmer*innen haben erkannt, dass digitale Bildung in der Schule, Unterrichts-, Personal- u. Organisationsentwicklung gemeinsam gedacht werden müssen. Sie haben ein Verständnis für den Unterricht mit Arbeitsaufträgen und Fertigkeiten zur Gestaltung offener Lernphasen mit Hilfe digitaler					

Tools erworben. Sie haben Modelle, theoretische Grundlagen und rechtliche Rahmenbedingungen des digital gestützten Unterrichts kennengelernt und können diese auf praktische Fragestellungen anwenden.

Bildungsinhalte:

- digi.komp: Modelle für digitale Kompetenzen von Lernenden und Lehrenden
- Modelle für die digitale Schulentwicklung: TPACK, SAMR, Dagstuhl
- Potentiale und Risiken des Digitalen im Unterricht, Datenschutz (DSGVO)
- analoge, digitale und Blended-Learning-Methoden für Differenzierung, Individualisierung, Personalisierung und Inklusion sowie für formative Leistungsbewertung und Selbstreflexion im Unterricht
- digitale Kompetenzraster, ePortfolios
- Kompetenzorientierung im analogen und digitalen Unterricht
- OER – Open Educational Resources
- Planung, Durchführung, Evaluation von digitalen Schulentwicklungsprojekten, Entwicklung digitaler Schulkonzepte
- digitale Schulentwicklung in den Instrumenten von QMS (Schulentwicklungsplan, Pädagogische Leitvorstellungen, Q-Handbuch, ...)
- Netzwerk für digitale Bildung (z.B. eEducation Austria)

Zertifizierbare (Teil-)Kompetenzen:

Teilnehmer*innen können ...

- digi.komp-Modelle zur Einschätzung ihrer eigenen digitalen Kompetenzen und die ihrer Schüler*innen nutzen.
- Modelle für die digitale Schulentwicklung anwenden.
- Potentiale und Risiken des Digitalen im Unterricht (inkl. Datenschutz, DSGVO) erkennen und beachten.
- digitale und Blended-Learning-Methoden für die Differenzierung, Individualisierung, Personalisierung und Inklusion im kompetenzorientierten Unterricht entwickeln und anwenden.
- digitale und Blended-Learning-Methoden für summativ und formative Leistungsbewertung anwenden.
- Selbstreflexion im kompetenzorientierten Unterricht entwickeln und anwenden.
- mit digitalen Kompetenzrastern und ePortfolios arbeiten.
- OER – Open Educational Resources finden, bewerten und für den eigenen digitalen Unterricht nutzen.
- digitale Schulentwicklungsprojekte planen, durchführen und evaluieren.
- ein digitales Schulkonzept entwickeln.
- digitale Schulentwicklung mit den Instrumenten von QMS verknüpfen (Schulentwicklungsplan, Pädagogische Leitvorstellungen, Q-Handbuch, ...).

Literatur: Wird von den Lehrenden zu Beginn der Lehrveranstaltungen aktuell bekannt gegeben

Lehr- und Lernformen: Input, Übungen, Blended Learning, seminaristisches Arbeiten, Einzel-, Partner- und Gruppenarbeiten, kritische Reflexion und Diskussion im Plenum und in Kleingruppen, Literatur- und Internetrecherche

Beurteilung:

Einzelbeurteilung von Lehrveranstaltungen: Beschreibung der Anforderungen und der Beurteilungsart wird zu Beginn der LV in PH-Online veröffentlicht

Beurteilungsart: mit/ohne Erfolg teilgenommen

Sprache(n): Deutsch, Englisch

Modulbeschreibung – Modul 8					
Kurzzeichen: WPM 8			Modulthema: Unterrichtsentwicklung		
Hochschullehrgang: Mittleres Management an Schulen			Modulverantwortliche/r: NN		
Semester: 3. + 4. Semester					ECTS-AP: 5
Dauer und Häufigkeit des Angebots: 1 x pro Hochschullehrgang			Niveaustufe (Studienabschnitt):		
Kategorie:					
☐	Basismodul	☒	Aufbaumodul		
☐	Pflichtmodul	☒	Wahlpflichtmodul	☐	Wahlmodul
Verbindung zu anderen Modulen:					
Bei studienübergreifenden Modulen:					
Studienkennzahl:		Hochschullehrgang /Studiengang:		Modulkurzzeichen:	
Voraussetzungen für die Teilnahme: siehe Zulassungsvoraussetzungen					
Bildungsziel: Die Teilnehmer*innen haben ein Verständnis dafür, wie sie in der Rolle als Teacher Leader Lehr- und Lernprozesse für den gesamten Schulstandort/Cluster oder einen relevanten Teil davon systematisch und evidenzbasiert auf Grundlage aktueller Forschungserkenntnisse weiterentwickeln können. Sie setzen ihre diesbezüglichen Erkenntnisse in einem eigenen Unterrichtsentwicklungsprojekt um.					
Bildungsinhalte: • Pädagogische Gestaltungsmöglichkeiten an der Schule • Gestaltung und Reflexion der Rolle von Teacher Leadern im Bereich Unterrichtsentwicklung (z.B. Lerndesigner*innen) • Grundlagen der pädagogischen Leitvorstellungen • Umsetzung pädagogischer Steuerungsmaßnahmen: Strategische Ausrichtung des Bildungsangebotes, Weiterentwicklungsstrategien, Systemische Reflexionsschleifen, Evaluierungsmaßnahmen • Qualitätsbildung von „gutem Unterricht“ mit Hilfe des Qualitätsrahmens partizipativ partizipativen entwickeln • Aktuelle Forschungsergebnisse zur Gestaltung von Lehr- und Lernprozessen für eine lernwirksame Praxis • Kompetenzorientierung und Rückwärtiges Lerndesign • Gestaltung von Lehr- und Lernprozessen mit Arbeitsaufträgen und dessen Nutzen für Diversität u. Gender • Aufgabenkultur und Leistungsbeurteilung • Flexible Differenzierung und kontinuierliche Selbstevaluation • Gestaltung und Anleitung kollegialer Kommunikations-, Kooperations- und Entwicklungsprozesse • Resilienzförderung und Student Engagement zur Förderung kognitiver Aktivierung					
Zertifizierbare (Teil-)Kompetenzen: Die Teilnehmer*innen ...					

• kennen die Freiräume der pädagogischen Steuerung an Schulen (Schulautonomie). • kennen die Relevanz und die Bedeutung der kontinuierlichen Weiterentwicklung der pädagogischen Leitvorstellungen. • können Standort- und Umfeldanalysen für die strategische Ausrichtung des Bildungsangebots einer Schule durchführen. • kennen den Qualitätsanspruch an „guten Unterricht“ im Sinne von QMS als Basis für Unterrichtsentwicklungsmaßnahmen (Qualitätsrahmen). • kennen Methoden und Instrumente für Unterrichtsentwicklungsprozesse und können diese anwenden. • Können Lehr- und Lernprozesse differenziert und kompetenzorientiert gestalten. • können die eigene Gestaltung von Lehr- und Lernprozessen und die dabei verwendeten Arbeitsaufträge analysieren, evaluieren und (weiter)entwickeln. • können die Regeln für die Beobachtungen von Lehr- und Lernprozessen anwenden. • können die Ergebnisse von Unterrichtsbeobachtungen im Hinblick auf das eigene Projekt analysieren und bewerten.
Literatur: Wird von den Lehrenden zu Beginn der Lehrveranstaltungen aktuell bekannt gegeben
Lehr- und Lernformen: Input, Übungen, Blended Learning, seminaristisches Arbeiten, Einzel-, Partner- und Gruppenarbeiten, kritische Reflexion und Diskussion im Plenum und in Kleingruppen, Beobachtungen und eigenes Projekt durchführen, Literatur- und Internetrecherche
Beurteilung: Einzelbeurteilung von Lehrveranstaltungen: Beschreibung der Anforderungen und der Beurteilungsart wird zu Beginn der LV in PH-Online veröffentlicht
Beurteilungsart: mit/ohne Erfolg teilgenommen
Sprache(n): Deutsch, Englisch

Modulbeschreibung – Modul 9					
Kurzzeichen: WPM 9			Modulthema: Schulentwicklungsberatung 1 – Beraten in Bildungsorganisationen		
Hochschullehrgang: Mittleres Management an Schulen			Modulverantwortliche/r: NN		
Semester: 3. + 4. Semester				ECTS-AP: 5	
Dauer und Häufigkeit des Angebots: 1 x pro Hochschullehrgang			Niveaustufe (Studienabschnitt):		
Kategorie:					
☐	Basismodul	☒	Aufbaumodul		
☐	Pflichtmodul	☒	Wahlpflichtmodul	☐	Wahlmodul
Verbindung zu anderen Modulen:					
Bei studienübergreifenden Modulen:					

Studienkennzahl:	Hochschullehrgang /Studiengang:	Modulkurzzeichen:
Voraussetzungen für die Teilnahme: siehe Zulassungsvoraussetzungen		
Bildungsziel: Die Teilnehmer*innen gewinnen einen Überblick über die Rolle der Beraterin/des Beraters für Entwicklungsprozesse in Schulen. Sie reflektieren aufgrund ihrer Berufsbiografie ihre persönlichen Stärken und Schwächen für diese Rolle. Sie setzen sich anhand des Kompetenzprofils für Schulentwicklungsberatung in Österreich mit der Professionalität in der Beratung in den einzelnen Phasen von Schulentwicklungsprozessen auseinander. Sie kennen die zentrale Bedeutung von Kommunikation in der Beratung und nutzen diese für die Analyse und Steuerung von Entwicklungsprozessen.		
Bildungsinhalte: • Reflexion und Selbsterfahrung (ICH und meine Schule – eigene Lern- und Berufsbiografie, ICH und meine Berater*innentätigkeit, Stärken- und Schwächenprofil, ICH und meine Organisation) • Steuerung des österreichischen Schulsystems in Bezug auf Schulentwicklungsberatung • Beratung in der österreichischen Bildungslandschaft aufgrund bildungspolitischer Vorgaben (z.B. Schulcluster, Schulautonomie, Datenbasierte Schul- und Unterrichtsentwicklung, QMS) • Qualitätsmanagementsystem für Schulen (QMS): Funktion, Ziele, Akteur*innen, Qualitätskreislauf, Instrumente • Beitrag der Schulentwicklungsberatung zur Schule als Lernende Organisation • Grundlagen des Change Managements: Beratungsansätze und Interventionsmöglichkeiten • Phasenmodell der Schulentwicklungsberatung mit Fokus auf Auftragsklärung • Hypothesenbildung unter Einbezug von Mustern und systemischen Dynamiken • Vertiefung in Kommunikationsmodelle und Methoden der Gesprächsführung für die Beratung		
Zertifizierbare (Teil-)Kompetenzen: Die Teilnehmer*innen... • entwickeln mit Hilfe des eigenen Stärken- und Schwächenprofils ihr Selbstverständnis als Berater*innen und können ihre Rolle als Berater*innen definieren und reflektieren. • kennen das System der Steuerung der Schulentwicklungsberatung in Österreich und darin insbesondere die Rollen der Pädagogischen Hochschulen und der Schulentwicklungsberater*innen. • kennen bildungspolitische Vorgaben und deren Bezug zu Schulentwicklungsberatung. • kennen das QMS-Modell und können Schulen in der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung als Berater*in unterstützen. • können Schulen auf dem Weg zur Lernenden Organisation unterstützen. • kennen die Grundlagen des Change Managements. • können Ziele, Erwartungen, Rollen und Aufträge in einem Schulentwicklungsberatungsprozess klären. • kennen die Rollen und Aufgaben der verschiedenen Akteur*innen in den einzelnen Phasen eines Schulentwicklungsberatungsprozesses. • können Hypothesen unter Einbezug von Mustern und systemischen Dynamiken bilden und den Akteur*innen zur Verfügung stellen. • können lösungs- und zielorientierte Beratungsgespräche zu führen und reflektieren.		
Literatur: Wird von den Lehrenden zu Beginn der Lehrveranstaltungen aktuell bekannt gegeben		
Lehr- und Lernformen: Input, Übungen, Blended Learning, seminaristisches Arbeiten, Einzel-, Partner- und Gruppenarbeiten, kritische Reflexion und Diskussion im Plenum und in Kleingruppen, Literatur- und Internetrecherche, Exkursion: Job Shadowing		

Beurteilung: Einzelbeurteilung von Lehrveranstaltungen: Beschreibung der Anforderungen und der Beurteilungsart wird zu Beginn der LV in PH-Online veröffentlicht
Beurteilungsart: mit/ohne Erfolg teilgenommen
Sprache(n): Deutsch, Englisch

Modulbeschreibung – Modul 10					
Kurzzeichen: WPM 10			Modulthema: Schulentwicklungsberatung 2: Systemische Schulentwicklungsberatung		
Hochschullehrgang: Mittleres Management an Schulen			Modulverantwortliche/r: NN		
Semester: 3. + 4. Semester				ECTS-AP: 5	
Dauer und Häufigkeit des Angebots: 1 x pro Hochschullehrgang			Niveaustufe (Studienabschnitt):		
Kategorie:					
☐	Basismodul	☒	Aufbaumodul		
☐	Pflichtmodul	☒	Wahlpflichtmodul	☐	Wahlmodul
Verbindung zu anderen Modulen:					
Bei studienübergreifenden Modulen:					
Studienkennzahl:		Hochschullehrgang /Studiengang:		Modulkurzzeichen:	
Voraussetzungen für die Teilnahme: siehe Zulassungsvoraussetzungen					
Bildungsziel: Die Teilnehmer*innen erarbeiten Grundlagen systemischer Schulentwicklungsberatung. Sie können Architekturen von Schulentwicklungsprozessen erstellen und kennen die Rollen/Funktionen der am Prozess Beteiligten. Sie gewinnen Einsichten in die Prozess- und Komplementärberatung und entwickeln ein Methodenrepertoire für das Design einzelner Phasen des Prozesses. Sie kennen und erproben lösungsorientierte Anwendungsformen im Beratungskontext und können ihre eigene Beratungspraxis kontinuierlich weiterentwickeln.					
Bildungsinhalte: • Grundprinzipien systemischen Denkens und Handelns im Beratungskontext • Vertiefung zur Schulentwicklung als Zusammenspiel von Organisations-, Personal- und Unterrichtsentwicklung • Architektur von Schulentwicklungsprozessen • Design von Prozessschritten: methodische Gestaltung mit Hilfe von Moderations- und Präsentationstechniken					

• Begriffe und beispielhafte Konzepte der Unterrichtsentwicklung (Kompetenzorientierung, Inklusive Bildung, Individualisierung, Lernseitigkeit, Eigenverantwortliches Arbeiten, Kooperatives Lernen, COOL, Dialogisches Lernen, Montessori) • Systemische Schleifen in Schulentwicklungsprozessen • Prozessberatung und Komplementärberatung • Evaluation von Schulentwicklungsprozessen
Zertifizierbare (Teil-)Kompetenzen: Die Teilnehmer*innen ... • verstehen die Grundprinzipien systemischen Denkens und Handelns im Beratungskontext. • haben ein vertieftes Wissen um das Zusammenspiel von Organisationsentwicklung, Personalentwicklung und Unterrichtsentwicklung für ihre Beratungstätigkeit erworben. • können adäquate Prozessarchitekturen zu entwickeln. • können Prozessschritte designen, präsentieren und moderieren. • kennen ausgewählte Konzepte der Unterrichtsentwicklung. • können systemische Schleifen an geeigneten Stellen in Prozesse einbauen. • können Komplementärberatung an passenden Stellen sinnvoll in einen Prozess einbauen. • können Schulentwicklungsberatungsprozesse evaluieren und aus den Ergebnissen Schlussfolgerungen für ihre Beratungspraxis ableiten.
Literatur: Wird von den Lehrenden zu Beginn der Lehrveranstaltungen aktuell bekannt gegeben
Lehr- und Lernformen: Input, Übungen, Blended Learning, seminaristisches Arbeiten, Einzel-, Partner- und Gruppenarbeiten, kritische Reflexion und Diskussion im Plenum und in Kleingruppen, Literatur- und Internetrecherche
Beurteilung: Einzelbeurteilung von Lehrveranstaltungen: Beschreibung der Anforderungen und der Beurteilungsart wird zu Beginn der LV in PH-Online veröffentlicht
Beurteilungsart: mit/ohne Erfolg teilgenommen
Sprache(n): Deutsch, Englisch

Literatur (Auswahl und ggf. Ergänzungen erfolgen je nach Wahlpflichtmodul):

Altrichter, H., Schley, W. & Schratz, M. (2010). Handbuch zur Schulentwicklung, Innsbruck/Wien: Studienverlag

Altrichter, H., Posch, P. & Spann, H. (2017). Lehrerinnen und Lehrer erforschen ihren Unterricht. Bad Heilbrunn: Julius Klinkhardt

Berkemeyer, N. & Holtsappels, H.G. (2007). Schulische Steuergruppen und Change Management. Weinheim und München: Juventa

BMB (2026, 27. April). Qualitätsmanagementsystem für Schulen. www.qms.at

BMB (2025). Kompetenzprofil Schulentwicklungsberatung. Abgerufen am 27. April 2026 von https://pubshop.bmbwf.gv.at/index.php?rex_media_type=pubshop_download&rex_media_file=kp_schulentwicklungsberatung.pdf

Braun, H. & Jonach, M.(Hrsg.). (2021). QMS – Qualitätsmanagement für Schulen. Wie Qualität systematisch gesichert und entwickelt werden kann. Erziehung & Unterricht (9-10).

Buren, C. G. & Rolff, H.-G. (2021). Handbuch Schulentwicklung und Schulentwicklungsberatung. Weinheim und Basel: Beltz.

Edding, C. & Schattenhofer, K. (2012). Einführung in die Teamarbeit. Heidelberg: Carl-Auer

eEducation Austria (2026, 27. April). Digitale Schulentwicklung – Qualitätsmatrix eEducation. <https://eeducation.at/ressourcen/unterlagen/konzepte/digitale-schulentwicklung>

Frei, C. & Koch, F. (2021). Schulen agil entwickeln – 42 Karten für Schulleitungen, Weinheim: Beltz.

Glasl, F. (2024). Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führung, Beratung und Mediation. Bern: Haupt

Hattie, J., Wernke, S. & Zierer, K. (2025). Visible Learning 2.0. Baltmannsweiler: Schneider

Helmke, A. (2022). Unterrichtsqualität und Lehrerprofessionalität – Diagnose, Evaluation und Verbesserung des Unterrichts. Seelze/Velber: Kallmeyer.

Huber, S.G. (2021). Schule neu erfinden oder nach dem Spuk wie vorher? Empfehlungen zur Arbeit mit der BIO-Strategie – Schulentwicklung in der Balance von Bewahren, Optimieren, Innovieren. Schule Verantworten1(1), 66–74.

IQES (2026, 27. April). IQES online. <https://www.iqesonline.net/>

Jonach, M. & Gramlinger, F. (2017). Qualitätskultur in Schulen: Möglichkeiten der Erfassung, Veränderung und Gestaltung. In: Zöller, A./Frey, A. (Hrsg.): Mit Qualitätsmanagement zur Qualitätskultur.

Jonassen, M., Chlopcozik, A., Lippmann, E. & Beutter, C. (2019). Kapitel: Gesprächsführung. S. 351–368. In E. Lippmann, A. Pfister, & U. Jörg (Hrsg.), Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte: Führungskompetenz und Führungswissen. Berlin: Springer.

Kempfert, G. & Rolff, H.G. (2018). Handbuch Qualität und Evaluation: Ein Leitfaden für Pädagogisches Qualitätsmanagement. Weinheim und Basel: Beltz

König, O. & Schattenhofer, K. (2018). Einführung in die Gruppendynamik. Heidelberg: Carl-Auer

- Königswieser, R & Hillebrand, M. (2011). Einführung in die systemische Organisationsberatung, Heidelberg: Carl-Auer
- Kossmeier, E. (2013). Einzelnen gerecht werden. Chancen und Herausforderungen für einen Unterricht in heterogenen Klassen. Linz: Textreihe der ph-oö
- Krainz, U. (2018). Widerstand in Schulentwicklungsprozessen. Interdisziplinäre Perspektiven für die schulische Beratungsarbeit. In: Transfer Forschung – Schule (S. 50–62). Bad Heilbronn: Verlag Julius Klinkhardt.
- Kriz, Willy & Nöbauer, Brigitta (2008). Teamkompetenz. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Kühl, S. (2016). Laterales Führen: Eine kurze organisationstheoretisch informierte Handreichung. Wiesbaden: Springer VS
- Kühl, S. (2016). Organisationen gestalten: Eine kurze organisationstheoretisch informierte Handreichung. Wiesbaden: Springer VS
- Mattes, W. (2011). Methoden für den Unterricht: Kompakte Übersichten für Lehrende und Lernende. Paderborn: Schöningh
- Meyer, H. (2024). Praxisbuch Meyer – Was ist guter Unterricht? Berlin: Cornelsen.
- Meyer, H. (2015). Unterrichtsentwicklung. Berlin: Cornelsen
- Mitschka, R. (2000). Sich auseinander setzen - miteinander reden. Ein Lern- und Übungsbuch zur professionellen Gesprächsführung, Linz
- Neuweg, H.G. (2024). Kompetenzorientierte Leistungsbeurteilung: Pädagogische und rechtliche Hilfestellungen für die Schulpraxis. Linz: Trauner
- Rohm, A. (Hrsg.) (2010). Change-Tools. Erfahrene Prozessberater präsentieren wirksame Workshop-Interventionen, Bonn
- Rolff, H.-G. (2023). Schulentwicklung kompakt. Modelle, Instrumente, Perspektiven. Weinheim und Basel: Beltz
- Schratz, M. & Westfall-Greiter, T. (2010). Schulqualität sichern und weiterentwickeln. Seelze: Kallmeyer Verlag.
- Senge, P. M. (2011). Die fünfte Disziplin - Kunst und Praxis der lernenden Organisation (11. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Schulz von Thun, F. (1981). Miteinander reden 1: Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation. Hamburg: Rowohlt Verlag.
- Watzlawick, P., Beavin, J. H. & Jackson, D. D. (2017). Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien. Bern: Huber.
- Weisbach, C.R. (2001). Professionelle Gesprächsführung, München 2001
- Zylka, J. (2018). Digitale Schulentwicklung – Das Praxisbuch für Schulleitung und Steuergruppen. Weinheim und Basel: Beltz

PRÜFUNGSORDNUNG

VERORDNUNG DES REKTORATS DER PÄDAGOGISCHEN HOCHSCHULE OBERÖSTERREICH

Verordnung des Rektorats der Pädagogischen Hochschule Oberösterreich zur Änderung der Prüfungsordnung für alle außerordentlichen Studien

§ 1 Art und Umfang der Prüfungen und wissenschaftlich-berufsfeldbezogenen Arbeiten sowie Prüfungsmethoden

1. Nähere Angaben zu Art und Umfang dieser Leistungsnachweise sowie der Prüfungsmethoden erfolgen in den jeweiligen Lehrveranstaltungsbeschreibungen, in den Modulbeschreibungen des Curriculums sowie in den studienrechtlichen Bestimmungen der Satzung der PH OÖ. Die Lehrveranstaltungsleiter*innen informieren vor Beginn jeden Semesters in geeigneter Weise über Prüfungsmethoden und Prüfungsanforderungen sowie über Beurteilungskriterien und Beurteilungsmaßstäbe.
2. Nähere Informationen zu Bachelorarbeit bzw. Masterarbeit und zur Masterprüfung sowie zu allfälligen Abschlussarbeiten erfolgen im Curriculum sowie in den studienrechtlichen Bestimmungen der Satzung der PH OÖ.

§ 2 Anmeldeerfordernisse und Anmeldeverfahren zu Prüfungen

Die Studierenden haben sich entsprechend den Terminfestsetzungen und gemäß den organisatorischen Vorgaben rechtzeitig zu den Prüfungen anzumelden und im Falle der Verhinderung auch wieder rechtzeitig abzumelden. Eine Abmeldung nach Einsichtnahme/Verlautbarung der Fragestellung bzw. Abgabe von schriftlichen Arbeiten ist nicht zulässig. Nähere Regelungen erfolgen in den studienrechtlichen Bestimmungen der Satzung der PH OÖ.

§ 3 Beurteilung Pädagogisch-Praktischer Studien

Neben den in den Modul- und Lehrveranstaltungsbeschreibungen ausgewiesenen Anforderungen werden folgende Kriterien für die positive Beurteilung der Leistungen in den Pädagogisch-Praktischen Studien herangezogen:

- Bereitschaft und Fähigkeit zum Aufbau professioneller Berufskompetenz,
- ausreichende fachspezifische Kompetenzen unter Beachtung des Ausbildungsstandes,
- ausreichende didaktisch-methodische Kompetenzen unter Beachtung des Ausbildungsstandes, · Reflexionskompetenz,
- inter- und intrapersonale Kompetenz.

§ 4 Prüfungswiederholungen

Regelungen zu Wiederholung von Prüfungen erfolgen in den studienrechtlichen Bestimmungen der Satzung der PH OÖ.

§ 5 Inkrafttreten

Diese Prüfungsordnung tritt mit Kundmachung in den Mitteilungsblättern der PH OÖ in Kraft und gilt für alle außerordentlichen Studien. Diese Prüfungsordnung ersetzt die bisher gültigen Prüfungsordnungen in den Curricula der außerordentlichen Studien.